

# 地域ブランド構築に向けた地域間連携の可能性と課題 —観光圏の検討を通して—

徳 山 美 津 恵  
長 尾 雅 信

## I 地域間連携への注目

### 1. 地域自律の行方

少子高齢化の進展、経済成長の鈍化は地域の存立を危うくしている。各地域は従来以上に自律を促され、本格的な競争に身を投じざるを得なくなった。その中であって、各地の主要な主体は地域そのものの価値の明確化、すなわちブランドの構築を目指している。これまで、地域ブランドの構築を左右してきた主な要因は規模であった。人口や資本力のある地域がより人々を引きつけ、経済の活況を生み出すという構図である。日本にあっては東京、大阪、名古屋といった大都市への局地集中が進み、そのほか多くの地域が過疎化していく様相が顕著になった。地方都市はそれと伍すために都市機能の充実を図った。しかしそれはあくまでもリトル・トーキョーであり、若者の都市文化への憧れを高め、大都市へと旅立たせる飛び石に過ぎなかった。

昨今の環境変化は、才能や感性といったソフトウェアの集積を、主な競争要因として際立たせている。ニューヨーク・タイムズのコラムニストであるトーマス・フリードマンは、輸送や伝送技術の発展により人々は世界の何処にいてもイノベーションの発展に寄与出来ることを謳った (Friedman 2007)。彼はこれを「フラット化」という概念でまとめている。これを地域ブランドの文脈で読み解けば、地方にあってもその価値に共感する人々が集まり、ブランド構築への道すじがつけられることを意味している。一方で都市経済学

者のリチャード・フロリダは才能、イノベーション、クリエイティビティといった現代の主要な生産要素は均一に分布しておらず、むしろ特定の地域に偏り集中していることを実証研究により明らかにしている (Florida 2008)。彼はこれを「スパイキーな世界」と言う。この調査は世界経済が20から30ほどのメガ・リージョンの周辺で動いていることを示している。技術進歩や価値観の多様化により、小さな地域にも注目が集まるチャンスが生まれたのは確かである。世界はフラットでありまたスパイキーでもある。二つの流れは並行して進んでいる。但し、イノベーションと経済資源の集中はごく一部に限られたままである。メガ・リージョンによる競争が世界規模で激しくなる中、各地域はどのようにその生き残りをかけていけばいいのだろうか。

## 2. 道州制の進展

現在、日本は財政再建、持続的成長という二つの課題に並行して取り組まねばならない。その手段の一つに挙げられるのが、地域主権型道州制である。これは全国を幾つかの州へと再編し、それぞれの地域が税財源などを掌握した上で、主体的に発展の方途を定めることを意図している。これにより統合された地域の資源を活用し、より社会のニーズに応えるための競争力を持ちうる。それぞれの道州が独自性を出しながら、世界と伍していくことが想定されている。ここで理想とされるのは、ブランド力のある道州の集合体としてのジャパン・ブランドであり、道州に求められるのは個性あるブランド構築であろう。本概念の実現や州の区分けは今後の政治情勢によって定かではないものの、道州は現在の都道府県よりも財源や権限を手にし、地域の発展の可能性も高まる。

しかしいくつかの懸念も残る。ひとつはその構造の硬直性にある。道州が一度確立してしまえば、環境変化に対応する地域の柔軟な離合集散を行うことは難しい。ふたつにコンフリクトの問題が生じうる。規模の拡大は参加主体の異質性を生む。それによる各主体の価値感や方向性の差異は意思決定の遅れ、ひいては利益闘争をも頻発させかねない。内部の綱引きに時間をとら

れば、せっかくの資源も活用し切れないことになる。さらに多くの地域を束ね上げると、ブランド・イメージも曖昧模糊としたものになり、ポジショニングもはっきりしない。これらを鑑みると、変化する環境への対応は道州内を細分化し、特徴を明確にすることで創造的適応を図ることになるだろう。また場合によっては道州を跨いだ地域間連携やコラボレーションも考慮に入れる必要がある。この細分化や地域間連携を効果的に進めていくためには、戦略的ゾーニングの概念が指針となる。

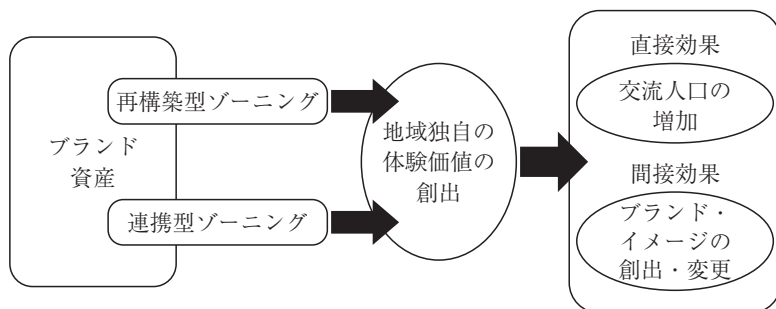
### 3. ブランド構築手法としての戦略的ゾーニング

戦略的ゾーニングとは「ブランド資産を基盤とした地域内の再構築、もしくは地域外との連携によって、地域独自の体験価値を創造すること」と定義される（和田ほか 2009）。ここでの鍵は体験価値にある<sup>1)</sup>。体験価値とはその地域での体験を通して生まれるブランド価値であり、ブランド・イメージの核となるものである。和田ほか（2009）はゾーニングの方向性として、再構築型ゾーニングと連携型ゾーニングを提示している。再構築型ゾーニングとは、ブランド資産を基に地域を新しい軸（ブランド・コンセプト）で括りなおし、体験価値を創造する。かたや連携型ゾーニングは、ブランド資産を基に既存の行政区を越えた連携を図ることで、その集合エリアにおける新しい体験価値を生み出す。前者は括りなおし、後者はつなぎなおしと見なせ、いずれも地域の境を再編集する（第1図）。

体験価値の創造による直接的な効果として、交流人口の増加が挙げられる。地域から湧出する体験価値に人々が魅力を感じ、当該地への度重なる訪問や人々との交流が盛んになることにより、地域の活力の向上が見込めよう。間接的な効果としては、ブランド・イメージの創出や変更が挙げられる。地域のブランド・イメージはその体験価値と強く結びついている。そのため、新たな体験価値が地域のブランド・イメージの創出や既存のイメージの変更す

1) 体験価値は experience value のことでありマーケティングでは経験価値と訳されている。地域ブランドにおける experience value の議論は徳山（2012）を参照。

第1図 戦略的ゾーニングの流れ



和田ほか（2009）117頁より引用

る役割を持つことになる。今後の地域連携においてブランドの構築が重要な焦点に置かれることは間違いない。そこでは戦略的ゾーニング、特に連携型ゾーニングの概念がきわめて有用になっていくだろう。では現状はどうなっているのか。次章では日本における地域間連携の現状に目を向け、そのフレームワークや実践の様相を整理する。

## Ⅱ 日本における地域間連携の現状

### 1. 機能的広域連携

従来の地域間連携と言えば地方自治法に基づき、地域間でインフラを共同運営する広域連携が主流であった。その内容は尿尿処理、ゴミ処理、下水道の整備と運営といった環境衛生、医療・福祉サービスの充実、スポーツや文化施設といった教育文化施設の運営などが挙げられる。とりわけ東日本大震災以降は、防災、救助、復旧を視野に入れた連携の進展が顕著である。東海、東南海、南海地震の連動も危惧されているだけに、連携の再構築が目されている<sup>2)</sup>。

企業とりわけ「ものづくり」分野においても、地域間連携は盛んである。

2) 日経新聞2012年5月5日付朝刊

その様相はかつては下請け構造に終始していたが、1980年代に入ると異業種交流へと拡大し（関 2001）、固有技術の高度化に取り組む企業は、研究開発に関わる情報を大学や公設試験研究機関などから入手し、産官学連携が各地で進んでいる（松原 2006）。TAMA（首都圏産業活性化）協会は東京都多摩地域、埼玉県南西部、神奈川県中央部をまたぎ、多様な主体の連携によって構成される。技術支援にとどまらず、販路開拓やマーケティング能力強化を支援し、産業振興に焦点を絞った地域間連携と言える。産業の転換期を迎えるなかで、技術や経営の機能向上を目指し、越境して連携する動きは増えていくだろう。

各地域の財政状況や具有する諸資源を鑑みると、機能的広域連携は不可欠な取り組みであり、イノベーションの素地となる人や技術の交流、情報の相互浸透が促進しうる。但し目的は機能性の追求にあるため、前節で確認したブランド構築の観点からは、その要となる体験価値の創造にまでは至れない。

## 2. 地勢視点の連携の構図

地域政策を専門とする井上繁は、国内の地域間連携を「面の連携」、「線の連携」、「点の連携」に分類している（井上 2002）。「面の連携」とは近隣自治体間の連携のことを言う。広域行政はこれに該当しよう。上述したインフラの共同整備・管理からイベントの計画・実施もその範疇に入る。「線の連携」は道路や河川を基にした連携である。井上の分類を鑑みると、これは観光や文化振興、自然体験機会の促進が取り組みの内容に入る。日本には東海道や中山道といった大名の道のほかに、ぶり街道や塩の道といった庶民の生活を支え、地域の交流の礎となった数多の道や川がある。そういった交通路の歴史に基づいた連携が念頭に置かれている。「点の連携」では目的を特定している連携と、目的を特定していない幅広い連携に分類される。後者は単に表層的な親睦に留まりかねないため、情報交換を積極的に行って自治体間の課題を共有する必要がある。「ブランドをつくる」という観点からは、目的を特定した連携が前提となる。物語消費が浸透しつつある現在、点の連携

はテーマ性を際立たせた展開となり得よう。日本を振り返ると、それは四方を海に囲まれた海洋国家であり、各地に大小の港が存在し遠隔地を結んできた。そこで蓄積された歴史には、地域ブランドを築く上でのテーマが眠っているだろう。さらには面や線の連携とは違った意匠を凝らせよう。井上による分類は地勢を尺度にした区分けであるため、このフレームに基づいた連携を実施し機能させるためには、体験価値を意識する必要があるだろう。

### 3. 自治体のゾーニング認識と実践

地域間連携の主要な担い手のひとつである自治体は、体験価値を基にした戦略的ゾーニングをどう捉えているのか。筆者らは自治体（都道府県レベル）に対し、ゾーニングの認識、活動状況の調査を行った<sup>3)</sup>。ゾーニングとそれに類似した広域生活圏<sup>4)</sup>、広域交流圏<sup>5)</sup>の実施状況を尋ねたところ、広域生活圏を設定しているのは37都道府県のうち73%、広域交流圏を設定しているのは62.2%、ゾーニングを実施しているのは60%であった。すなわち、この調査に協力してくれた自治体の6割以上が、県内外において何らかの形でゾーニングを実施していたことになる。特にゾーニングにおいては、街道に纏わる物語に基づいて体験価値を訴求する「ひむか神話街道」（宮崎県）<sup>6)</sup>や自然や歴史文化に基づいた「いわて4王国」（岩手県）などが提示され、全体の傾向として第1表に示すとおりとなった。「その他」は主に河川・沿岸整備などインフラに関する機能的ゾーニングであり、本稿の提唱する戦略的ゾーニングの主旨とは相容れないが、体験価値訴求型が萌芽していることは窺え

3) 2005年5月末に全国の都道府県に調査票を送付し、7月末に回収した。その結果、38の自治体から協力を得ることが出来た。

4) 都道府県内において、それぞれの市町村の枠を越えて形成された広域的な生活圏を指す。例えば、都市に住み周辺の農山漁村でレジャーを楽しんだり、農村に住み都市の職場に通勤するなど、市町村の枠を越えて広域化している地域住民の生活に対応した広域的な行政を推進することを想定している。

5) 自治体や企業、市民団体などが県を越えた主体的な交流・連携活動を実施することにより、新たな地域発展の可能性を切り開こうとする創造的な戦略、として位置づけられる。

6) ひむか神話街道のゾーニング戦略については、和田ほか（2009）118-121頁を参照。

第1表 都道府県におけるゾーニングのタイプ

ゾーニングのタイプ (N=21)	度数	パーセント
ライン型ゾーニング <sup>7)</sup>	12	57.1%
再構築型ゾーニング	6	28.6%
連携型ゾーニング	11	52.4%
その他のゾーニング	4	19.0%

\*複数回答

第2表 ゾーニングの効果

項目	度数	自治体の割合
地域間の交流人口の拡大	18	90.0%
地域の個性づくり	17	85.0%
地域の情報発信力の向上	17	85.0%
地域への理解促進・愛着形成	16	80.0%
商工業の活性化	15	75.0%
観光の活性化	15	75.0%
農林水産業の活性化	11	55.0%
地域の経済的自立	10	50.0%
社会インフラの効率的整備	8	40.0%
医療・福祉・教育などの生活サービスの補完・充実	5	25.0%

る。

次にゾーニングの効果について、5段階評価を行って貰った。「非常に効果がある」、「やや効果がある」を選択した割合をまとめたのが第2表である(N=20)。紙幅の関係で割愛しているが、広域交流圏で高い効果が認められた「地域間の交流人口の拡大」や、広域生活圏で高い効果が認められた「地域の個性づくり」が共にゾーニングでも効果を表していた。また、「地域の情報発信力の向上」や「地域への理解促進・愛着形成」、「商工業の活性化」

7) ライン型ゾーンニングとは街道などに基づいたゾーニングであり、井上(2002)の分類では線の連携に当たる。再構築型、連携型ゾーニングいずれかに分類することが出来るが、調査を行った時点ではこの分類に集約することを考えておらず、ライン型を併記して各自治体の担当者に照会した。

は、広域生活圏や広域交流圏では高く評価されなかった効果である。すなわちゾーニングは、地域内の活性化において重要な役割を果たすと考えていたのである。

また、今後に期待する効果について尋ねたところ、「強く期待している」、「期待している」を選択した自治体の割合は、第3表のようになった（N＝20）。これによると「観光の活性化」、「交流人口の拡大」が共に高いことから、この二つの効果を狙ったゾーニングの計画が企図され得た。この調査から時間を経て振り返ると、後に詳述する観光圏などにその結びつきが窺える。

第3表 ゾーニングへの期待

項目	度数	自治体の割合
観光の活性化	16	90.5%
地域間の交流人口の拡大	12	81.0%
地域の情報発信力の向上	11	50.0%
社会インフラの効率적整備	4	42.9%
商工業の活性化	8	42.9%
地域の個性づくり	12	30.0%
地域への理解促進・愛着形成	8	25.0%
地域の経済的自立	8	23.8%
医療・福祉・教育などの生活サービスの補完・充実	3	19.0%
農林水産業の活性化	5	19.0%

#### 4. 地域連携軸構想

日本政府も成長の方略としての地域連携に着目している。1998年に閣議決定された「21世紀の国土のグラウンドデザイン」は、これまでの国中心、開発中心の計画をあらため、地域の自律や自然環境との共生に視点を置いている。そこで提示された4つの戦略のうちのひとつに「地域連携軸の展開」がある。これは複数の地域を軸で結び、相互の連携と機能分担を進め、地域の自律と個性化に磨きをかけることを企図している。よってここでの連携は従来のインフラ整備に留まらず、歴史遺産や自然環境の保全、市場ニーズに適



合した製品の共同開発、広域観光ルートの形成などもその範疇にある。構想では国土構造を4つの国土軸（北東北国土軸、日本海国土軸、太平洋国土軸、西日本国土軸）からなる多軸へと移し、さらに4つの国土軸を基調にした31の地域連携軸を設定した。東京をはじめとした太平洋沿岸部を中心とした成長視点からの脱却と、リスク・ヘッジへの意識は窺える。

国土交通省が独自に行った「地域連携軸構想評価調査」（2002年11月実施）によれば、参加主体の評価は巧拙相半ばするところであった。目標年次である2015年までに、地域間交流や目的が明確な事業をどれだけ積み重ねられるかが鍵である。一方この地域連携によって深化した内容として、最上位に上がっていたのは「観光」であった。観光はおおむね、ひとつの行政単位のうちに留まるものではない。自然、歴史、食文化といった資産を広く捉えた方が、特徴あるコンセプトを定めたり、体験を彩ることに適う場合も多い。これを鑑みて、現在進行している観光に特化した地域間連携の施策が、観光圏の形成である。次章では観光圏の様相とその課題について分析していく。

### Ⅲ 地域間連携としての観光圏

#### 1. 観光の現実

平成18年に制定された「観光立国推進基本法」を直接の契機として、日本が国として観光に力を入れることになった最大の理由は、観光産業の潜在能力の高さである。実際、観光は地域に根ざしたものであり、地元の雇用に直接貢献するだけでなく幅広い産業への普及効果があるため、そのポテンシャルを高く評価する研究者や実務家が多い（例えば、柴田 2006，福島 2010）。そのため、地方においては経済活性化の救世主として捉えられている。

日本も遅まきながらビジット・ジャパン・キャンペーン等の施策で外国人観光客の誘致に力を入れるようになったが、現状として国内旅行消費の9割を占めるのは日本人である<sup>8)</sup>。その長期的傾向を把握するために、日本政策

8) 国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査」によると、平成22年度の国内旅行消費額は約23.8兆円であり、その内の67.5%が宿泊旅行であり、21.4%が日帰り旅行とさ

投資銀行による推計データを見てみると、日本人宿泊旅行延べ参加回数は1994年度の1.79億回をピークに減少傾向にあり、2009年度には1.36億回と、15年間で約24%も減少している<sup>9)</sup>。すなわち、観光産業の潜在能力を伸ばすどころか、すばませているのが日本なのである。その最大の理由として挙げられるのが、個人客対応への不備であろう。旅行者のニーズが多様化・個人化したにも関わらず、企画から送客を含め旅行会社頼みの観光地に旅行者を惹きつける魅力は乏しい。こうした問題の先に見えてくるのは、観光地の自立であり、観光地自身がブランド構築という視点から、その魅力や国際競争力を改めて考え直していく時期にきていると言える。

しかし、現実とはいうと、その必要性を感じている地方ほど経済は疲弊しており、予算的にも新しい取り組みを提案する余裕がない。こうした中で、観光圏の取り組みが注目されている。本章では、観光圏の概要と仕組みを整理した後、これを連携型ゾーンングとして検討していく中で、その成果と課題をまとめていきたい。

## 2. 観光圏の概要

観光圏とは、国の提唱する地域間連携の1つで、観光による地域活性化を目的としている。これまでも観光分野において複数の都市が広域的に連携することはあったが、その多くは共同でプロモーションを行うというレベルで終わっていた。それに対し、観光圏は明確な目的の下で具体的な旅行施策を促すものとなっているため、より戦略的な地域間連携としての可能性と具体性を持つ施策であると評価できる。

観光圏は2008年に施行された「観光圏の整備による観光客の来訪及び滞在の促進に関する法律（観光圏整備法）」の中で提唱された。この法律の狙い

---

れている。

- 9) 日本には観光庁による統一的な統計が行われる2007年度以前のデータがないために参考指標とした。計算式は、延べ参加回数＝宿泊旅行参加率×参加回数（参加者平均）×人口である（出所：日本政策投資銀行（2012）「宿泊旅行を中心とした観光の課題と展望―東北における震災の調査を踏まえて―」）。

は、滞在型観光を促進するために観光地が広域的に連携し、整備を進めることであり、2008年に16地域、2009年に14地域、2010年に15地域、2011年に3地域、2012年に1地域、計49地域が国土交通大臣によって認定されている(2012年9月現在)。これらの地域における観光圏整備計画は観光庁のウェブサイトからも閲覧可能となっている。

### 3. 観光圏の仕組み

観光圏の目的は、スポット型観光を滞在型観光へ変換することであり、具体的には国内旅行の主流となっている一泊二日を、二泊三日にのぼすことである(観光庁 2008)。その仕組みとしては、滞在促進地区という一次誘客都市を核として、近隣地域に観光客を誘導することが想定されている。例えば、はこだて観光圏の場合、年間約460万人の観光客を集める函館市を滞在促進地区として、周辺都市を巻き込んだ18市町で広域に連携し、延泊のための施策を計画・実行している<sup>10)</sup>。

観光圏の設定に当たっては、滞在促進地区が存在するという条件だけでなく、自然・歴史・文化等の地域文脈を踏まえた上で、観光客の動線・ニーズから中長期的に安定的な観光圏として成立し、2泊3日以上滞在に対応可能かという観点から、その妥当性が検討される(福島 2010)。各観光圏の自主性を重んじているため明確な連携の基準やルールはなく、2県27市町にまたがる山陰文化観光圏のような広域のものもあれば、連携の途中で5市町村が合併した結果、一地域となっている日光観光圏など、多様な連携が数多く見られる。

観光圏に認定された49地区は、自身の整備計画の中で延泊させるための政策を実施することが求められるが、それに対し様々な支援メニューも用意されている。その中で一番活用されているのは旅行業法の特例であり、宿が宿泊客に対して着地型旅行商品を販売できるというものである。その他にも、

---

10) 函館市の観光客数は『平成22年度来函館観光入込客数推計』(函館市)を参考としている。

農山漁村活性化法の特例や共通乗車券の届け出の簡素化、観光地域プラットフォーム事業<sup>11)</sup> など、観光圏の整備を支援する様々なツールが整備されている。

#### 4. 消費者にとっての観光圏

観光庁は観光圏の施策によって、新たな地域ブランドの構築も意図している<sup>12)</sup>。実際に地域ブランドの構築、活用を目指していることが明記されている観光圏整備計画は、全体の約55%を占めている<sup>13)</sup>。

旅行者が旅行先を決める際、ブランド・イメージはその決定に大きな役割を果たす。だからこそ、北海道や沖縄、京都といった集客力のある観光地の認知度は高く、そのブランド・イメージは強力である。では、観光圏は連携型ゾーニングとしての役割を果たせるのだろうか。

今のところ、旅行者の頭に観光圏という意識はないだろう。どの地域とどの地域が連携しているかについて明確に意識している訳ではなく、興味もないというのが普通である。ただ1泊なら1泊の、2泊ならば2泊の範囲で動ける区域を旅行範囲として設定しているはずである。したがって、旅行者にとっての観光圏は、必然的に近場であれば狭く、遠距離旅行であれば広くなる。だからこそ、観光圏は2泊3日での行動範囲を念頭に、旅行者に対して、新たな体験価値の提案が出来るかどうか戦略的ゾーニングとしての評価の分かれ目となる。そこで、次節では体験価値の視点から観光圏のコンセプトを評価していきたい。

#### 5. コンセプト評価からみる観光圏

地域ブランドにおけるコンセプトはその後のマネジメントの指針となるも

---

11) H22年までに観光圏に認定された地域の観光の窓口づくりを支援するものである（H23年からH24年までの事業）。

12) 「観光圏整備事業のノウハウに関する基礎資料」より

13) 著者ら推計。現在、認定されている49の観光圏の整備計画に「ブランド構築」もしくは「ブランド化」が記載されているかどうかで判断している。

のであり、そこから生まれる豊かな体験が、住民を含めた多くの人々をその地へと惹きつけ価値を生み出していく（和田ほか 2009）。第4表は、49地域の観光圏整備計画から抽出したコンセプトを表にしたものである。この表によると、コンセプトの設定がなされていない地域が幾つも見られることが分かる。そのような地域はどうしてもこれまでの延長上の施策を組み合わせただけに終わる可能性が高い。また、コンセプトが設定されている地域でも「キャッチ・フレーズ」的なものや資産レベルでのコンセプト提案が多い。日本は海や山といった自然に恵まれ、そこから生まれる食や文化も多種多様である。和田ほか（2009）では、そういった資産をそのまま扱うのではなく、新たに解釈し編集することで価値レベルへのコンセプトと昇華させることが重要だと指摘する。

連携型ゾーニングのポイントは、その地域でしか体験できない価値に基づいた個性、すなわちユニークさを出すことであり、一地域での限界を見据えて観光圏という新しい枠組みに挑戦したはずである。しかし、多くの観光圏はどこも似たようなアピールで終わっていないだろうか。

第4表 観光圏整備計画にみる各観光圏のコンセプト

観光圏名称	コンセプト	該当頁
さっぽろ広域観光圏	「都会派も、自然派も、ようこそ！」	7-8
はこだて観光圏	「食は」函館・南北海道に在り」～今だけ、ここだけの旅三昧・食三昧～	17
釧路湿原・阿寒・摩周観光圏	“アジアの宝と過ごす時間” “自然との共生思想にひたる知的体験”	8, 16-19
富良野・美瑛広域観光圏	「ちょっと暮らすように旅をする—ふらのびえい田園休暇街道	7
北海道登別洞爺広域観光圏	「地球とのコミュニケーション 火山文化とアイヌ文化を世界に」	3, 23
知床観光圏	「さらなる未知へさそう旅」	13-14
新たな青森の旅・十和田湖広域観光圏	「地域の自然と生活を体感させる環境と共生した広域観光圏づくり」	5-7, 12
盛岡・八幡平広域観光圏	「～ようこそ！大自然のドリームランド北東北へ～癒しノフルコース＜湯・食・学＞をあなたに！」	12, 15-24
伊達な広域観光圏	「ゆっくり滞在、伊達な時間（とき）を過ごす旅」	18
日本海きらきら羽越観光圏	「日本海、山の神々、舟運、食を通じたおもてなし」	7
めでためだた花のやまがた観光圏	「ココロに効く、カラダに効く、時速4km〇〇（ほにゃらら）の旅」	6
会津・米沢地域観光圏	「変わらぬぬくもり、変わる楽しみ～会津・米沢 千の旅回廊～」	8

やさしさと自然の温もりふくしま観光圏	「自然と人」, 「ここでは、あなたを優しくする風に出逢えます」	6
あなたの空と大地水戸ひたち観光圏	「あなたの空と大地」	1-2
日光観光圏	「四季の彩りに 風薫る ひかりの郷」	12
南房総地域観光圏	「家族時間の旅—里海・里山が織りなす「南房総・交流街道」	10-13, 20
箱根・湯河原・熱海・あしがら観光圏	—	9, 10
富士山・富士五湖観光圏	「世界に誇る富士の自然と文化を活かし、国内外のお客様が行き交い集う観光交流文化圏」	25, 35
八ヶ岳観光圏	「豊かな自然と歴史文化、芸術に彩られた上質な日常を、暮らすように旅する滞在型観光地（暮らし旅）」	28-31
トキめき佐渡・にいがた観光圏	スローステイ～時間をかけて楽しみやすらぐ	5
雪国観光圏	雪国の自然環境と文化の魅力を国内外にアピールし、観光客の来訪および滞在促進を目指す（ころろ、真っ白）	5-7
信越観光圏	善光寺発ころろの旅路「信越ふるさと回廊」	22-23, 26
越中・飛騨観光圏	海・山・人をつなぐ旅	3, 4, 14
富山湾・黒部渓谷・越中にかわ観光圏	4,000mの高低差！山・川・海をまるごと満喫する「水の旅」	19-21
立山黒部アルペンルート広域観光圏	山岳観光、エコツーリズムの目的型、滞在型観光	3-5, 17, 22
能登半島観光圏整備計画	「やさしさともてなしの心」を求めて、また来なくなる能登の家	4
福井坂井奥越広域観光圏整備計画	ふくきた王国 ほんもの体感物語	1
浜名湖観光圏整備計画	—	
伊豆観光圏整備計画	海へ山へ、そして温泉～海洋温泉ストーリー伊豆	14
知多半島観光圏整備計画	しあわせ巡りあいたい知多半島旅	11
伊勢志摩地域観光圏整備計画	—	
東紀州地域観光圏整備計画	—	
びわ湖・近江路観光圏整備計画	“三方よし”のふる里づくり～“水よし・里よし・人情よし”～	1-2
京都丹後観光圏整備計画	ふるさと観光	3
淡路島観光圏整備計画	—	
吉野大峯・高野観光圏	—	
聖地熊野を核とした癒しと蘇りの観光圏整備計画	聖地 熊野を核とした癒しと蘇り	7
山陰文化観光圏整備計画	ご縁で結ばれる、感動の旅—訪れてよし、住んでよしの地域創造—	6
広島・宮島・岩国地域観光圏整備計画	—	
瀬戸内しまなみ海道地域観光圏整備計画	—	
にし阿波観光圏整備計画	歴史や伝説に彩られた日本の原風景の中で過ごす心豊かな時間の創造	4
香川せとうちアート観光圏整備計画	世界から誘客できるわが国のアートツーリズムの拠点	2
四万十・足摺エリア観光圏整備計画	四万十の恵みと黒潮のかおりを体感する、でっかい探検フィールド“はた”	17
玄界灘観光圏整備計画	古代からの文化観光圏が現代に甦る—豊かな自然と歴史に親しむアジアのヒーリングスポット—	13
平戸・佐世保・西海ロングステイ観光圏整備計画	海からはじまる西★遊記 ～島・海・ひとが紡ぎだす、ぐるり西海悠・時間～	9
雲仙天草観光圏整備計画	五感と自分に響く旅 雲仙天草	6
阿蘇くじゅう観光圏整備計画	風と歩く 光に逢う 彩に酔う 阿蘇くじゅう時遊空間	5
新東九州観光圏整備計画	デジタルな自分をリセット アナログ体験のすすめ	3
豊の国千年ロマン観光圏整備計画	豊の国千年ロマン	2-3

## 6. 観光圏における政策駆動の罨

観光地はブランドが全てである。だからこそ、一度、ブランドを確立すれば観光地として長期的に集客する力を持つ（ただし、ブランドの維持・管理に注力しなければならないという条件がつく）。既存ブランドの一人勝ち状態であった日本の観光地において、観光圏は連携によって新たな観光地を生み出そうとする意欲的な施策と言えるだろう。

その観光圏整備法が施行されてから4年。地域ブランドの構築は長期的な取り組みであるため、その成果を判断するには早急とも言えるが、多くの観光圏において注目されるべき取り組みが見られないのは残念である<sup>14)</sup>。その大きな要因として、連携促進の起点が政策駆動であることが考えられる。

今回、見てきた多くの観光圏に見え隠れするのは政策駆動の罨である。予算執行のために、省庁はビジョンが曖昧なまま政策を立案する。その政策の恩恵に浴するため、各自治体は予め体制や理念、目標を明確にせず手を挙げてしまう。その結果、実行段階では既存の体制を基に、これまでの取り組みのつぎはぎに終始してしまう。本来ならば、地域間で理念や目標、事業のコンセプトが十分に合議されたうえで、連携事業を進めることが望ましい。

他の地域も観光圏に手を上げているから手を上げてみようという横並び意識のある観光圏は連携に何を求めるかが不明確であるため、観光圏としてのコンセプトが立てられなかったり、2泊3日の観光圏にしては連携する区域が広すぎるために、価値提案につながるようなコンセプトに落とし込めない地域も見受けられる。地域連携には様々な思惑を持った組織が絡むため、施策を推進するための体制が曖昧であったり、行政主体であるというような区域は、今後の運営において支障が出るものと予想される。

このように、観光圏はブランド構築を狙った戦略的なゾーニングになる可能性はあるが、現状では、多くの観光圏で連携の意味や圏域のとり方、推進

---

14) 実際に観光庁の調査によると、それまでに指定された45地域の平成21年から22年における延べ宿泊客数は前年度を下回っている。ただし、東日本大震災の影響も考慮に入れる必要があるため、参考値とする。



母体などに課題を残す結果となった。斬新な政策は、規制緩和、各地域への意識付け、地域間の交流の契機を生むことになり、有意義な効用をもたらし得る。しかし、基準や枠組みが曖昧なまま政策が進められれば、各事業の統合性、経営感覚は失われかねない。また、効果や進捗の検証がなされなければ、理想も画餅と化しかねないこともまた、多くの先例が物語っている。

## Ⅳ 観光圏における連携型ゾーニングの可能性

### 1. 新たな体験価値を提案する観光圏

前章では、観光圏整備計画を基に、そのコンセプト評価から観光圏に見えるブランド構築の可能性を検討してきた。その多くは課題を残すものとなったが、ここでは幾つかの観光圏に見られる可能性を検討していきたい。

香川せとうちアート観光圏は香川県内の全市町（17市町）が一丸となって取り組む観光圏である。第4表にある香川せとうちアート観光圏のコンセプトは戦略方針に近いものであるが、その方向は明確である。具体的には、当該観光圏内のアート・建築群を「せとうちアート」としてブランド化し、世界から旅行者を惹きつけるアートツーリズムの拠点づくりを目指して具体的な施策に取り組んでいる。

アートを巡る体験は、これまで「うどん」や「小豆島」といった香川のブランド・イメージを大きく変える可能性を持つ体験であるといえる。この観光圏内には世界的に注目されるアートの島である直島だけでなく、イサム・ノグチ庭園美術館、丹下健三や安藤忠雄による建築物が幾つも存在しているが、そのようなアートと香川をつなげるような発想はこれまでになく、その意味で、旅行者にとっても、地域にとっても魅力ある体験価値ではないだろうか。同じく直島を核とした広域連携である「瀬戸内国際芸術祭」の取り組みも高く評価されているが、こうした資産を核としてアート体験という視点から捉え直し、「せとうちアート」としてブランド化していく意欲的な取り組みであるといえる。

また、八ヶ岳観光圏は、山梨県（北杜市）と長野県（富士見町、原村）に



またがる観光圏であり、価値ベースの提案を試みている地域である。そのコンセプトは「豊かな自然と歴史文化、芸術に彩られた上質な日常を、暮らすように旅する滞在型観光地（“暮らし旅”）」。東京から2、3時間というアクセスの良さを活かし、上質な日常を、暮らすように旅するという体験価値を提案している。この地域には世界レベルのブランド資産がない。しかし、八ヶ岳や南アルプス、富士山などの優れた山岳の眺望と豊かな自然に恵まれている。このような環境の中で、食事やスポーツ、芸術鑑賞といった日常生活を楽しむことを上質な日常と捉えるという提案は、元々、別荘地文化のあった地域だからこそその体験価値の提案ではないだろうか。

## 2. 連携型ゾーニングにおける価値の共有

地域ブランド構築の出発点はコンセプト構築であり、戦略型ゾーニングにおいても同様である。今回の調査によって、コンセプトが設定されていない地域が存在することが分かっただけでなく、コンセプトが設定されていたとしても食文化や自然資産といった資産ベースのものが多く見られた。コンセプト設定を価値レベルに上げることが、戦略的ゾーニングには重要ではないだろうか。

観光圏をはじめとする観光庁の観光施策の上位目的は地域活性化であるが、その具体的な目的は交流人口の拡大である。ただ、景気の回復が遅れている中で、旅行者がこれまでよりも少しアクセスやマップが便利になったからといって旅行回数や滞在日数を増やすことはあるのだろうか。やはり何かしらの新しい価値の提案が観光圏には必要である。その可能性を秘めたものが、香川せとうちアート観光圏の提唱する「アートを巡る旅」であり、八ヶ岳観光圏の「上質な日常」の体験なのである。

連携型ゾーニングにおいては、連携した地域同士で、そして旅行者との間でこのような体験価値を共有していくことが必要になる。

### 3. 連携型ゾーニングにおける体制づくり

価値をベースとしたコンセプトが出来れば、あとは実行である。これまでも多くの地域間連携がなされてきたが、その殆どは名目だけの連携で終わっている。そこには、地域間連携に特有の問題がある。

基本的に連携においては中核となるメンバーが存在する。観光圏においても、必然的に観光客を多く集める滞在促進区を有する自治体がリーダーシップをとることも多いだろう。その上、連携する組織は規模も大きさも、有するノウハウのレベルもバラバラである。その結果、連携する地域間での取り組みに温度差が生じてしまう。特に自治体の場合、首長が変わると方針が一変することも多い。このような格差のある地域をまとめていくためには、相応の努力が必要となるため、リーダーとなる自治体に過大な負担が生じる可能性が高く、それを避けると政策駆動の罫へとつながっていく。その点で、県が取りまとめ役となっている香川せとうちアート観光圏や民間の担い手が活躍する八ヶ岳観光圏の動きは参考になるのではないだろうか。

### 4. 連携型ゾーニングにおけるコミュニケーション

連携型ゾーニングにおいて、体制づくりの他に重要なことは、連携の仕組みづくりである。言い換えるならば、連携そのもののマネジメントを考えていかなければならない。連携の方式として、多くの地域では委員会組織を作り、定期的な連絡会議を行っているだろう。しかし、何かしらの仕掛けがないとその会議が形骸化する危険性は高い。

連携型ゾーニングによって生み出された新たな価値は、積極的に訪問者にコミュニケーションされなければならない。だからこそ、先ず最初に必要となるのが、連携した地域同士の密なコミュニケーションである。どのような組織体に関わることによって、もしくはどのような活動が行われることによって、コミュニケーションが活発に行われるのか。そのためには新たな仕掛けづくりも必要となってくるだろう。

## V 終わりに

### 1. まとめ

本稿では、日本において地域ブランド構築の重要性が高まりつつある中で、特に地域間連携の取組みに焦点を当てて議論してきた。その結果、地域間連携は拡大しているが、その内実は機能的連携で終わっており、戦略的ゾーニングとなるには体験価値をベースとした地域間連携、すなわち連携型ゾーニングが重要であることを提唱した。

観光庁の提唱した観光圏の取組みについて検証した結果、連携型ゾーニングの可能性を有する政策であるにもかかわらず、観光圏の多くはコンセプトを練り切れておらず、政策駆動の罠に陥っていることが分かった。

観光圏が戦略的ゾーニングへと昇華するためには、コンセプトを体験価値に基づいて規定し共有すること、組織体制を整備すること、そして、連携組織内でのコミュニケーションが活発になる仕組みが必要である。最後に、これらの議論に基づいて残された3つの課題に言及し、本稿の結びとする。

### 2. 残された課題

#### ①常態化への道

第二章では、日本各地で地域間連携が展開されていることが確認された。その内実は機能的連携がほとんどであり、筆者らが主張する体験価値を基調としたゾーニングはわずかであった。そこで地域間連携を別の側面で捉えてみる。例えば時間軸である。広域連携に見られる機能的連携は、その性格から長期的な関係となる。一方で、観光振興や地域情報の共同発信を目的としたイベント型の連携は、期間限定となりがちである。となると、関係も一過性に終わることが懸念される。

本来、観光振興を目指した連携は、最終目的をブランド構築とするべきである。そのためには連携も長期的な関係を志向しなければならない。しかし、それらの連携の多くは短期的な観光キャンペーンであり、販売促進のように

一時的な入込客の増加は見込めても、ブランド構築には至らず、ましてや連携する地域間の関係性も密にはなりにくい。とはいえ、イベント型の連携は複数地域の特徴を掴むことが出来る機会でもある。これによって、価値を共創、共有出来る連携相手を模索し、連携型ゾーニングによるブランド構築への素地づくりとすることが出来よう。それを円滑に進めるためには、自らの地域のブランド資産の棚卸しをし、そこから醸成しうる体験価値を把握しておくことが肝要となる。

## ②価値共有された組織

本稿において再三言及してきたように、地域ブランドの構築にむけては、コンセプトが価値を基にして練り上げられていなければならない。さらにそれが連携する主体間で共有されてこそ、ブランド構築の入口に立てるというものである。観光圏の多くで見られたのは、既存の事業のツギハギであった。それはこの共有の作業が徹底されていない故であることが推察出来る。また主体間の価値共有がなされていないが故に、先に指摘した連携型ゾーニングの体制に瑕疵が生じる。

連携型ゾーニングの核となるコラボレーションはルール、規範などの共有が前提となる (Wood & Gray, 1991)。コラボレーションの動態的把握により Gray はその発展に3つの段階を見出した (Gray, 1985, 1989)。それは①課題設定 (problem-setting)、②方向設定 (Direction-setting)、③実行 (Implementation) である。課題設定段階では、連携当事者間で主要な目的と取り組む領域が設定され、さらなるステイクホルダーの識別がなされる。方向設定段階では、共有された価値の認識やルールやアジェンダの確立がなされる。それに伴って戦略計画が練られることになる。必要であればサブグループの組織化がなされる。実行段階では目標と任務の割り当てがなされ、コラボレーションの実行へと移行する。

このようにコラボレーションは計画的であり、主体間の価値共有や相互理解に気が配られる。各地域はこれまでの交流から価値や課題を共有出来る地域とは、日頃からコミュニケーションを続けておく必要がある。そのような

準備があつてこそ、有用な政策に手を挙げることが出来るのであり、政策駆動の罠に陥ることを避けられるのである。Gray のモデルを基調としつつ、各段階の円滑な進展の要因への注目など、地域間連携における効果的な体制の在り方については、さらなる研究の積み重ねを行わなければならない。

### ③創造的交流の誘発

連携の仕組みづくりにおいて、連携した地域同士の密なコミュニケーションや交流が重要であることを第四章で指摘した。しかし、長期的で密なコミュニケーションは意外と負担のかかるものである。だからこそ、体験価値の共有をベースに、コミュニケーションや交流を楽しむというような発想の転換が必要ではないだろうか。

連携型ゾーニングに求められるのは新しい価値の提案であり、価値を創り出すためには創造力が必要である。しかし、定期的な連絡会議だけで、創造性を生み出すのは難しい。例えば、会議だけでなく、様々な交流の試みを行うことが、連携した組織としての創造性と行動力を発揮するために必要ではないだろうか。組織内の活発で創造的なコミュニケーションが、訪問者に対するコミュニケーションの効果にも繋がっていくのである。だからこそ、単なる交流ではなく、地域の創造性を生み出すような交流のために、交流の場であるコミュニティそのものをデザインするというコミュニティデザインの発想とノウハウが求められている（山崎 2011）。

地域間連携は今後も活発になるものと予想される。そして、その連携は更に多様になり、その中からグローバルな地域間連携も生まれてくるのではないだろうか。それに付随して更なる課題も出てくるものと予想される。連携型ゾーニングの研究は始まったばかりであり、残された課題も多いが、それの一つずつ丁寧に解決していくことが求められている。

なお、本研究は基盤研究（C）23530556の助成を受けたものである。

（筆者（徳山）は、関西大学総合情報学部准教授）

（筆者（長尾）は、新潟大学大学院技術経営研究科准教授）

## 引用文献

- Friedman, Thomas (2007) “The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century Further Updated and Expanded Edition” International Creative Management, Inc. (伏見 威蕃訳 (2008) 『フラット化する世界 増補改訂版上・下』 日本経済新聞出版社)
- Florida, Richard (2008) “Who’s Your City?” Basic Books (井口典夫訳 (2009) 『クリエイティブ都市論』 ダイヤモンド社)
- Gray, B. (1985) “Conditions facilitating interorganizational collaboration” Human Relations vol. 28 (10), 911-936.
- Gray, B. (1989) “Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems” San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wood, D. J. and Gray, B. (1991) “Towards a comprehensive theory of collaboration” Journal of Applied Behavioral Science, vol. 27 (2), 139-162.
- 井上繁 (2002) 『地域連携の戦略』 同文館.
- 観光庁 (2008) 「観光圏の整備による観光客の来訪及び滞在の促進に関する法律 (観光圏整備法)」
- 国土交通省観光庁観光地域振興部観光地域振興課 (2011) 「観光圏整備事業のノウハウに関する基礎資料 平成23年3月」 (<http://www.mlit.go.jp/common/000161119.pdf>) 2012. 10. 30最終閲覧.
- 国土交通省国土計画局総合計画課 (2002) 「地域連携軸構想に関する評価調査の結果について」 (<http://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/259973/www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/renkeijiku/index.html>) 2012. 10. 23最終閲覧.
- 柴田 耕介 (2006) 「観光産業の実態と課題」『IATSS Review』, Vol. 31 No. 3, 15-34頁.
- 関満博 (2001) 『地域産業の未来—二一世紀型中小企業の戦略』 有斐閣.
- 徳山美津恵 (2012) 「地域ブランド構築における戦略的ゾーニングの可能性」『関西大学経済・政治研究所産業セミナー』 2012. 3 号, 67~78頁.
- 日本政策投資銀行 (2012) 「宿泊旅行を中心とした 観光の課題と展望—東北における震災の調査を踏まえて—」 2012年3月.
- 松原宏 (2006) 『経済地理学—立地・地域・都市の理論』 東京大学出版会.
- 福島 茂 (2010) 「広域計画と地域ツーリズムの振興」『広域計画と地域の持続可能性』, 131-140頁.
- 山崎 亮 (2011) 『コミュニティデザイン—ひとがつながるしくみをつくる』 学芸出版社.
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保・電通 abic project 編 (2009) 『地域ブランド・マネジメント』 有斐閣.